



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

## **COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL COM FOCO NAS ORGANIZAÇÕES**

**JOÃO GABRIEL RIBAS BISNETO**  
**RA: 2045047/3**

**PROF. ORIENTADOR: JOSE ANTONIO R. NASCIMENTO**

**Brasília/DF, Outubro de 2008**

**JOÃO GABRIEL RIBAS BISNETO**

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL COM FOCO NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Jose Antonio R. Nascimento

**Brasília/DF, Outubro de 2008**

**JOÃO GABRIEL RIBAS BISNETO**

## **COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL COM FOCO NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Jose Antonio R. Nascimento

### **Banca examinadora:**

---

Jose Antonio R. Nascimento  
**Prof. Orientador(a)**

---

Joana Darc  
**Prof(a).  
Examinador(a)**

---

Ieudo Lacerda  
**Prof(a).  
Examinador(a)**

**Brasília/DF, Outubro de 2008**

Dedico esta monografia primeiramente a Deus que me capacitou e a minha amada noiva que sempre esta ao meu lado.

Agradeço a dedicação do meu professor orientador por me ajudar a fazer este trabalho bem como pela sua disponibilidade.

Para ti que habitas nos céus, levanto os meus olhos. Sl 123

## **RESUMO**

A presente monografia acadêmica versa sobre a comunicação interpessoal como uma ferramenta importante na tomada de decisão. Este trabalho teve como principais objetivos a identificação dos conceitos sobre a comunicação interpessoal, a análise da comunicação como um fator preponderante para as organizações, e também no resultado da empresa, bem como análise desses conceitos em relação às expectativas das pessoas e a melhoria do desempenho organizacional como fatores relevantes na tomada de decisão. Isto tudo em relação a um caso prático. Trata-se de um estudo de caso da Cemig(Companhia Energética de Minas Gerais), como veículos para validação dos objetivos neste trabalho acadêmico, utilizando como metodologia de abordagem o método dedutivo e como procedimento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 Justificativa da escolha do tema.....	10
1.2 Tema.....	10
1.3 Delimitação do tema.....	10
1.4 Problema.....	10
1.5 Objetivos.....	11
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Metodologia do trabalho.....	12
2.1.1. Método de abordagem.....	12
2.1.2. Técnicas de pesquisa.....	13
2.1.3. Técnicas de amostragem.....	13
<b>3. EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
3.1 Falando da comunicação.....	14
3.2 Barreiras da comunicação.....	17
3.3 Melhorando a comunicação.....	19
3.4 Comunicações com resultado.....	21
3.4.1 Depende do estado ou condição.....	23
3.4.2 Tendo relacionamento.....	24
3.4.3 Comunicadores competentes.....	25
3.4.4 O comportamento mais apropriado.....	25
3.4.5 Conseguir um melhor desempenho.....	27
3.4.6 O conhecimento.....	27
3.4.7 Ferramentas para auto-avaliação.....	29
<b>4 A CEMIG.....</b>	<b>30</b>
4.1Caso CEMIG .....	30
<b>5 DISCUSSAO TEORICA.....</b>	<b>33</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>



## **1 INTRODUÇÃO**

A Comunicação Interpessoal está envolta em uma ação, em que duas ou mais pessoas estabelecem maneiras e formas de transmitir uma idéia ou um pensamento, sendo, que o principal objetivo dessa ação é a troca e a assimilação de informações. O relacionamento dos seres humanos somente acontece se houver comunicação interpessoal. Gerenciar pessoas baseia-se em se relacionar com elas. Empresas são administradas através de recursos humanos, e seus relacionamentos. Empresas não existem sem pessoas, portanto, a comunicação interpessoal como uma ação vem a ser o meio pelo qual uma organização empresarial subsiste. Estas são as afirmações que com o tempo ficam cada vez mais recorrentes na literatura científica que se preocupa com a pesquisa das organizações. O maior patrimônio das empresas torna-se então a ser o intelectual. São as pessoas que detém o conhecimento e as informações necessárias para atuarem na empresa, trabalhando, comprando, tomando decisões, liderando, dirigindo os negócios. Nesta linha de pensamento, pode-se afirmar que de “nada valem os recursos tecnológicos, financeiros, de estoque entre outros na empresa, se não existirem pessoas capazes de comandar e gerir todos esses recursos. Por isso da valorização das pessoas e suas ferramentas para se comunicar.

Contudo, é possível detectar muitos problemas nas organizações, devido à falta de comunicação e na pouca valorização do ser humano. Empresas multinacionais, por exemplo, apresentam inúmeros conflitos, originados não apenas pelas diferenças de idiomas, raças e opiniões entre seus colaboradores, mas principalmente pelas diferenças de valores culturais, sendo necessária maior atenção aos reflexos dessas dificuldades de comunicação.

### **1.1 Justificativa da escolha do tema**

A justificativa para realização desse trabalho é a compreensão da comunicação como importante e fundamental ferramenta para sociedade. Também por detectar que a falta de clareza nas mensagens transmitidas tem gerado estresse, e muitos

problemas de relacionamento tanto em níveis empresariais, como em relacionamentos cotidianos, entre pessoas, que fazem parte de um mesmo núcleo ou meio. Aconteceu que por várias vezes o clima na sala de reunião ou no ambiente de trabalho não era muito bom, pelo contrario deixava as pessoas tão incomodadas que passavam mal depois do expediente, de até ir ao médico. Não se pode esquecer da famosa doença do século o estresse que mata a muitos de pouco a pouco.

Com tudo isso pode se dizer que trabalhos maus feitos de funcionário de baixo nível operacional, sendo rejeitados e reclamados por gerentes e pessoas que fazem parte do nível tático. Podem sim nos indicar que a falta na comunicação afeta de forma direta o trabalho, bem como sua maneira de se fazer. Esse fato motiva ao desenvolvimento desse tema que é tão rico, porém tão pouco explorado.

## **1.2 Tema:**

Comunicação interpessoal

## **1.3 Delimitação do tema:**

Comunicação interpessoal com foco nas organizações

## **1.4 Problema:**

Como a comunicação interpessoal pode afetar nas tomadas de decisão e nos relacionamentos interpessoais?

## **1.5 Objetivos**

### **a) Objetivo geral**

Analisar a relevância da comunicação para as organizações no sentido de tomada de decisão e se afeta de alguma forma no relacionamento interpessoal.

### **b) Objetivos específicos**

- a) Identificar as etapas do processo da comunicação;
- b) Mostrar a relevância da boa comunicação nas organizações;
- c) Descrever o uso das ferramentas no processo da comunicação interpessoal.

## 2 METODOLOGIA

Visando melhor compreensão do tema abordado, utilizou-se estudo sistematizado baseado em documentos bibliográficos e publicações disponíveis na internet, que possibilitou melhor análise e elaboração deste trabalho acadêmico. Esta parte do trabalho enfoca os conceitos de comunicação, processo básico da comunicação, como melhorar a comunicação interpessoal, habilidades de *feedback*, competência na comunicação, bem como manter uma comunicação clara e eficaz

Enfoca as metodologias utilizadas que auxiliam a busca de informações para o desenvolvimento deste trabalho, com o objetivo de traçar os meios pelos quais o estudo deve percorrer até chegar ao objetivo esperado.

Segundo Andrade (2003:p221) metodologia

É o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento". Dentre os vários caminhos existentes para chegar-se ao conhecimento, será utilizado neste trabalho a pesquisa bibliográfica.

### 2.1 Metodologia do trabalho

Foram utilizadas as pesquisas bibliográficas - que segundo Octavian et al (2003, p.23), "é o conjunto de materiais escritos ou grafados, que contêm informações já elaboradas e publicadas".

#### 2.1.1. Método de abordagem

O método utilizado para a investigação do fenômeno é o dedutivo que segundo Lokatos (2003:p221), "É uma abordagem mais abrangente, elevado em profundidade de abstração, dos fenômenos da natureza e da sociedade". Neste método utilizou-se uma parte de intenções próprias contidas em verdades gerais absolutas, ou seja, através de informações, verificou-se parte do que é dito da situação real e atual, no que se refere ao relacionamento cliente x empresa para a afirmação de conhecimentos que estarão implícitos na devida ocorrência.

### **2.1.2. Técnicas de pesquisa**

É a forma como o trabalho foi desenvolvido, como os objetivos foram analisados, como os dados foram coletados na prática e como o raciocínio irá caminhar. As técnicas de pesquisa utilizadas foram os estudos de casos. Lokatos (2003, p. 222), diz que:

Utiliza sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

### **2.1.3 Métodos de Procedimento**

O método de procedimentos selecionado para este estudo foi o monográfico ou estudo de caso que de acordo com Vergara (1997: p.24):

“A partir de uma realidade segmentada procuram-se generalizações”. O estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, que nessa situação é entendido como uma empresa, com caráter de profundidade e detalhamento

Segundo Gil (2002:137) estudo de caso: “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Partindo deste princípio, percebe-se que o estudo de caso refere-se a um intenso exame de uma situação particular, caracterizado pela capacidade de lidar com uma variedade de plausíveis instrumentos de análise.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Comunicação interpessoal é transmitir e receber ligações de pensamentos entre pessoas. Ela é base para a interação de toda espécie humana, uma atividade dinâmica e constante de troca de experiências, instruções e informações com a finalidade de informar e influenciar mutuamente atividades e pensamentos

Segundo Robbins (2002, p.277):

o processo de comunicação tem início em uma fonte, o emissor codifica uma mensagem e utiliza um meio para transmitir a mensagem ao receptor, que decodifica e recebe a mensagem. Em seguida, o receptor dá um retorno ao emissor quanto à recepção da mensagem, um *feedback* para certificar que a mensagem foi plenamente recebida.

A comunicação interpessoal, segundo Robbins (2004, p.121):

Acontece de forma ascendente, descendente e lateral. Essas denominações são usadas para apresentar a comunicação entre pessoas de mesmo nível hierárquico ou diferente como, por exemplo, entre amigos ou gestor e colaborador.

Os estudiosos caracterizam a comunicação interpessoal de diversas maneiras. A definição mais óbvia focaliza o número de pessoas envolvidas. Uma definição quantitativa da comunicação interpessoal inclui qualquer interação entre duas pessoas, em geral frente a frente. Os cientista sociais chamam de díade a interação entre duas pessoas.

Já a definição qualitativa ocorre quando as pessoas tratam uma a outra como indivíduos singulares, independente do contexto em que a interação ocorre.

A comunicação interpessoal acontece de forma verbal, pela palavra que se pronuncia, redigida ou falada e de forma não verbal, pela expressão do corpo. Mesmo em silêncio, a pessoa pode expressar o que realmente quer ou sente. Através do seu corpo por gestos, expressões faciais e também por meio de tom de voz, que, no momento da transmissão da mensagem, falam de forma mais concisa e verdadeira do que, às vezes, se quer transmitir. Comunicação interpessoal é basicamente um processo interativo e didático (de pessoa para pessoa) em que o transmissor constrói significados e desenvolve expectativas na mente do receptor.

### 3.1 Falando da comunicação

Para BOWDITCH, JAMES (1999) O processo da comunicação baseia-se em um emissor que passa a mensagem, o meio pelo qual a mensagem é transmitida, e o receptor que simplesmente recebe a mensagem que foi transmitida. O processo passa por algumas etapas e para melhor compreensão cita-se a seguir cada uma delas: O emissor é a pessoa que tem por objetivo transmitir uma mensagem, que pode ser chamada de fonte, início ou de origem. Significado significa a idéia, ao que o emissor deseja comunicar. Codificador é estruturado pelo mecanismo vocal para que se decifre a mensagem passada. A Mensagem é a informação em que consiste aquilo que se deseja comunicar. Canal é o deslocamento entre o emissor e o receptor. Ruído é a perturbação e/ou barreira dentro do processo básico da comunicação. O receptor recebe a mensagem, de quem a destinou. Decodificador é formado pelo fato de se ouvir para decifrar a mensagem, para que o receptor a entenda. O entendimento é a compreensão da mensagem pelo receptor. Regulamentação, o receptor transmite uma resposta para confirmar a mensagem passada pelo emissor, representa a volta da mensagem transmitida pelo emissor (*Feedback*).

Segundo BOWDITCH, JAMES (1999) A comunicação verbal é um método de comunicação mais utilizado e também o mais conhecido. Pode-se dividi-lo em: verbal-oral compõe-se em informações transmitidas através da boca/fala, como por exemplo, quando se quer falar alguma informação a um funcionário, ou quando se quer falar com algum familiar. Pode-se identificar isso também através de uma entrevista que um chefe faz com seus candidatos de vaga, ou verbal-escrita, como exemplo, um memorando, trabalhos por escrito, normas e procedimentos.

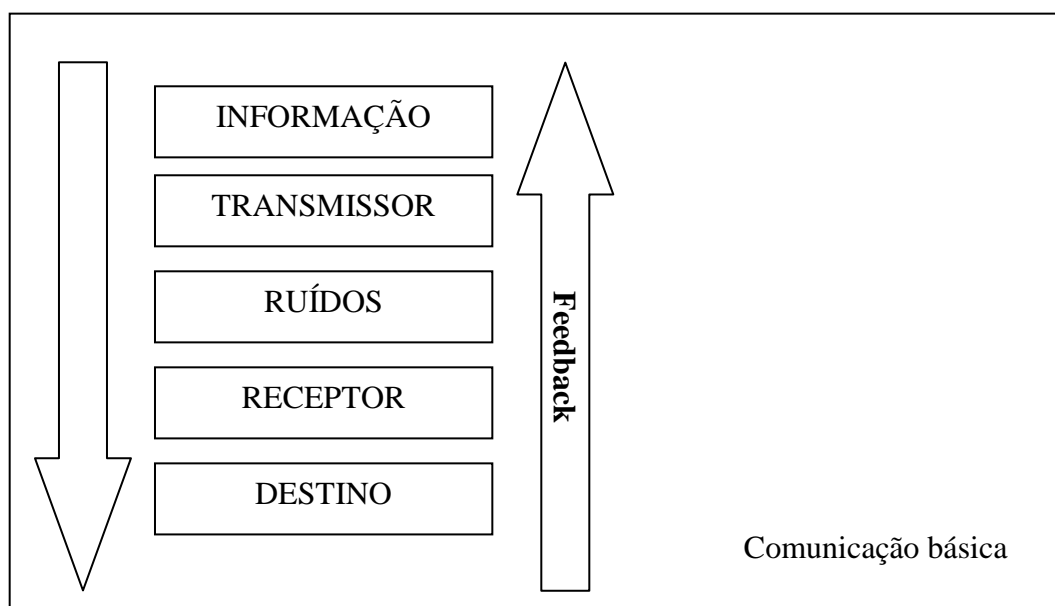
Conforme BOWDITCH, JAMES (1999) São vários símbolos que se pode perceber em qualquer lugar que se vá, os quais transmitem informações a pessoas. Os lugares que almoçamos, as roupas que vestimos, o carro que passeamos, as marcas que compramos e outras coisas mais expressam parte daquilo que queremos transmitir. A comunicação não-verbal baseia-se na transmissão de uma mensagem por meios diferentes da fala e da escrita, é sem dúvida uma das partes mais intrigantes da comunicação. Incorpora coisas como o modo com que usamos o nosso

corpo (coporalidade), os nossos jeitos de se expressar e a nossa voz para transmitir certas mensagens. De acordo com o conceito de Gil (1994, p.33):

Uma pessoa (emissor) tem uma idéia (significado) que pretende comunicar. Para tanto se vale de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal) é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (descodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (regulamentação).

Dá-se então o resultado de maior exatidão naquilo que se quer passar, ou melhor, dizendo de transmitir. A melhor forma na comunicação, de certo modo, refere ao objetivo até onde a comunicação transferida pelo emissor é recebida, sem distorções pelo receptor. **MODELO EXEMPLO DE CRIAÇÃO PRÓPRIA**

Existe a informação que sujeito “A” quer transmitir (logo “A” é o transmissor) no andar em que a mensagem, recheada de informações, é transmitida, existem umas dificuldades ou barreiras que são classificadas como ruídos. Do outro lado existe a pessoa que vai receber a mensagem (denominada receptora) que quando interpreta a mensagem fecha o ciclo de comunicação básico (simples) chegando assim a um destino.



*Gráfico: Comunicação Básica*

*Fonte: Adaptado pelo aluno*

## Explicação do modelo

Do lado do transmissor há um processo de organização das mensagens tentando torná-las mais apropriadas para se passar; do lado do receptor, existe a interpretação, tradução da mensagem proferida. Dentro deste processo há a busca pela interpretação, aí está quando poderá haver diversos ruídos, barreiras ou falhas na comunicação, afetando desta forma a interpretação leal a mensagem.

Deste modo, a comunicação pretendida não foi completa, ficou falha, enquanto o receptor não obteve a interpretação real da mensagem. Se dentro deste espaço de tempo o ruído for grandemente forte em relação ao que foi passado, a mensagem não chegará ao seu objetivo, ou poderá chegar totalmente distorcida.

Dá-se muito isso em casais, que por falha de comunicação acabam entrando em desavenças por fraca interpretação e transmissão de mensagens.

Por barreiras, ruídos e falhas de comunicação, pode-se entender que é tudo aquilo que produz interferência a comunicação, prejudicando-a ou atrasando-a. Por exemplo, um som desafinado, um processo de comunicação sem ou fora de sintonia, falta de empatia ou até mesmo habilidade para entender a posição de terceiros, falta de compreensão e atenção do receptor a mensagem recebida. Estes são alguns exemplos que podem ser citados.

De acordo com Carvalho (1995, p. 82):

O ruído é identificado na comunicação humana como o conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão da mensagem em seu fluxo: emissor x receptor e vice-versa. Isto significa que nem sempre aquilo que o emissor deseja informar é precisamente aquilo que o receptor decifra e compreende.

Já Segundo Gil (1994, p.34):

Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual, escrita etc. E é este o desafio das comunicações nas empresas e na nossa vida diária.



A fim de amenizar os problemas da comunicação cita-se duas formas eficazes para reduzir as barreiras e distorções. São elas: Confirmação, tudo o que se pode utilizar da mensagem/meios para que a mesma seja transmitida na íntegra, não permitindo perda total ou parcial daquilo que se deseja transmitir. É uma forma de eliminar possíveis ruídos. Assim, deve-se dar embasamento, repetir frases de domínio essencial à compreensão do receptor.

*Feedback* São sinais que podem ser percebidos ou sentidos trazendo um resultado referente a mensagem; Para isso, o plano de ação seria fazer perguntas e obter as respostas percebendo qualquer tipo de resposta, a fim de verificar se a mensagem foi recebida ou não.

Fatores considerados

De fato o receber a mensagem não significa que o receptor vá interpretá-la de forma adequada (ou seja, como se pretendia), considera-se:

Quem quer comunicar, precisa-se saber quem está ocupando o papel de transmissor e quem está ocupando o papel de receptor (por exemplo, gerente e subordinado).

A linguagem usada para a comunicação, e a capacidade de levar a informação e a mesma poder ser compreendida por todos os agentes(transmissor/receptor).

A comunicação, ou a forma de como passar as informações são recebidas através das maneiras já mencionadas (falada ou escrita). Como exemplos de mensagem podendo ser (boa notícia ou má, familiares ou estranhas), as características interpessoais de cada agente (transmissor/receptor).

### **3.2 Barreiras da comunicação**

BOWDITCH, JAMES (1999) As interações sociais, ao nível das relações face-a-face, estão sujeitas à influência de um conjunto de variáveis de carácter manifesto ou latente, que lhes determinam, ou pelo menos influenciam a condução dos processos comunicacionais. Os padrões de interação resultantes das relações entre os indivíduos são consequência, por um lado, da aleatoriedade humana e, por outro, da previsibilidade que a vida em sociedade possibilita.

Comunicar torna-se, assim, uma arte de bem gerir mensagens, enviadas e recebidas, nos processos inter-relacionais. Mas não só. O tempo, o espaço, o meio físico envolvente, o clima relacional, o corpo, os fatores históricos da vida pessoal e social de cada indivíduo em presença, as expectativas e os sistemas de conhecimento que moldam a estrutura cognitiva de cada fator social condicionam e determinam o jogo relacional dos seres humanos.

Conhecer alguns dos fatores que podem constituir barreiras à compreensão, ao sentir e ao agir dos atores sociais que pretendem interagir é o propósito que nos orienta. Assim, podemos equacionar uma estrutura de variáveis inter-relacionais que, dentro da comunicação humana, tanto pode facilitar como parar as fontes de ruído às relações pessoas-pessoa.

Sendo assim cita-se a seguir algumas formas de barreiras para uma comunicação eficaz. São elas:

Para BOWDITCH, JAMES (1999) O excesso de Informações: quando existem mais informações do que podemos organizar e usar. As formas de informações que entram em harmonia com o nosso conhecimento certamente tenderão ser recebidas e aceitas melhor do que dados que contradizem o conhecimento que já temos. Negamos na maioria dos casos aquelas idéias que vão contra as nossas crenças e valores. Quando as pessoas contam com mais ímpeto e credibilidade do que as outras, tem-se maior tendência a acreditar e confiar nessas pessoas e desconsiderar informações recebidas de outras.

A proximidade e localização entre transmissor e receptor tem grande influencia ao resultado da comunicação. Pesquisas afirmam que quanto maior a distancia entre as pessoas (que querem se comunicar), menor a chance delas estabelecerem uma comunicação. Quando se percebe o transmissor ou o receptor na defensiva sabe-se que a comunicação poderá ter falhas, e essa é uma se não a principal causa da comunicação ruim, isso ocorre quando se toma uma posição na defensiva de alguma parte. Pessoas que se sentem ameaçadas ou acreditam estar sob ataque tentarão sempre se esquivar do assunto, diminuindo a probabilidade de estabelecer uma comunicação ou até mesmo quebram o entendimento mútuo

### 3.3 Melhorando a comunicação

Habilidades de transmitir a mensagem de forma coerente, a verdade

Ser direto e usar uma linguagem de fácil entendimento para quem esta recebendo a mensagem (evitam-se palavras difíceis se as simples forem suficientes). Informações claras, diretas e objetivas. Usar todas as fontes e meios de comunicação para estimular sentimentos do receptor. Ficar frente a frente sempre que for possível.

Segundo Martino (2001):

Informação é uma comunicação que pode ser ativada a qualquer momento, desde que outra consciência venha resgatar, quer dizer, ler, ouvir, assistir...enfim decodificar ou interpretar aqueles traços materiais de forma a reconstituir a mensagem

Habilidade de escuta

Escuta sempre pronta e atenta. Esta ligada diretamente a vontade de se ouvir o que o outro tem a dizer sejam elas mensagens verbais, simbólicas e não-verbais, e sempre responder a informação recebida e à intencionalidade dos sentimentos e emoções da mensagem. Como gestor, é extremamente importante proporcionar situações que favoreçam as pessoas a se expressarem e falarem o que realmente querem dizer.

Conforme Robbins (2001 p129):

Há oito comportamentos associados a uma audição ativa eficaz. São elas: (1) Faça contato visual. Podemos escutar com nossos ouvidos, mas as pessoas tendem a julgar se estamos realmente ouvindo olhando nos nossos olhos. (2) Faça acenos afirmativos com a cabeça e expressões faciais apropriadas. O ouvinte eficaz mostra interesse naquilo que está sendo dito. (3) Evite ações ou gestos distraídos. O outro lado da demonstração de interesse é evitar ações que sugiram que sua atenção está em outro lugar. (4) Faça perguntas. O ouvinte crítico analisa e faz perguntas. Esse comportamento propicia esclarecimento, garante compreensão e assegura ao orador que você está ouvindo. (5) Paráfrase. Parafrasear significa reafirmar com suas próprias palavras o que o orador disse. (6) Evite interromper o narrador.

Deixe o orador concluir seu pensamento antes de tentar responder. Não tente cogitar onde os pensamentos do orador irão chegar. Quando o orador tiver concluído, você saberá! (7) Não fale demais. A maioria das pessoas prefere enunciar suas próprias idéias que ouvir o que o outro

tem a dizer. Muitos de nós apenas ouve porque é o preço que temos de pagar para conseguir que as pessoas nos deixem falar. Embora falar possa ser mais divertido e o silêncio possa ser incômodo, você não pode falar e escutar ao mesmo tempo. O ouvinte ativo reconhece esse fato e não fala demais. (8) Faça transições suaves entre os papéis de orador e ouvinte. Na maioria das situações, você está continuamente alternando os papéis de orador e ouvinte. O ouvinte ativo faz transições suaves de orador para ouvinte e novamente para orador. Da perspectiva da audição, isso significa concentrar-se naquilo que o orador tem a dizer e procurar não pensar no que você vai dizer assim que tiver uma chance.

Se posicionar como o outro (empatia). A escuta atenta exige uma habilidade de sentimento às pessoas com quem estabelecemos comunicação. Sendo assim, empatia significa colocar-se na situação de outra pessoa, com simples objetivo de entendê-la. Alto-consciência. É uma forma de colocar em prática a habilidade de escutar e compreender a mensagem que tenha recebido. Importante é refletir sobre o que foi dito sem incluir um julgamento, segundo as sagradas escrituras “o ouvir é melhor do que o falar”.

Apenas para testar o seu conhecimento e entendimento da informação proferida. *Feedback*. Como um sistema de resposta a comunicação eficaz, é um processo de troca entre transmissor e receptor (mais da parte do receptor), o uso da retroalimentação é mais uma forma de redução nas falhas da comunicação e suas más interpretações. Para Moscovici (2002):

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento, é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos

Para Hobbins (2003, p132):

Dois dos elementos mais importantes para a comunicação eficaz são a habilidade para ser um ouvinte ativo e a habilidade para dar *feedback*. Vale ressaltar o seguinte trecho do seu texto: “A maioria das pessoas não leva em conta as habilidades de audição. Confundem escutar com ouvir. Qual a diferença? Escutar é apenas captar vibrações sonoras. Ouvir é compreender aquilo que escutamos. Ouvir requer prestar atenção, interpretar e lembrar-se de estímulos sonoros

### 3.4 Comunicação com resultado

O que faz com que pessoas sejam comunicadores eficazes? É fácil lidar e reconhecer com pessoas que possuem essa habilidade, e também identificar aquelas que não o são. O que será que uns tem e outros não? O que faz com que uns consigam atingir seu objetivo e outros não? Solucionar essas perguntas e problemas tem sido alguns dos principais desafios para filósofos da área de comunicação. Sendo que ainda não se tem todas as respostas, as pesquisas e análises definiram muitas informações importantes a respeito da competência da comunicação. Segundo o Dicionário Aurélio:

Comunicação é o ato ou efeito de comunicar(-se). Emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual

#### Competência de comunicação

Definir a faculdade concedida da comunicação não é fácil quanto parece. Vários filósofos da área tentam concordar sobre uma definição precisa, mas todos aceitam que a comunicação eficaz envolve atingir os objetivos de quem fala de uma maneira que, em termos ideais, permaneçam ou melhore o relacionamento em que ocorre. Essa definição pode dar um pouco a desejar por um lado, mas uma análise mais profunda demonstra que ela sugere várias características importantes da competência da comunicação. Cita-se que quando um colaborador tem uma boa informação, o relato é sempre imediato e conciso. A confusão se da com os relatos e resultados ruins que têm uma tendência natural de serem adiados. Assim, o comunicador deve conquistar (no sentido da informação) os seus colaboradores que quanto pior for uma notícia ou um relato, mais rápido deve-se entregá-lo, dando enfoque também que na demora de um relato/informação essa informação poderá se transformar um erro em um problema massivo.

Comunicação eficaz é o pilar de todo o conhecimento social. Krogh et al (2001) enfatiza que gestor das conversas é como se fosse um diretor de cinema que espera que seus astros façam tudo tão criativo que o filme se desenvolva sozinho, e os dê papel capaz de desempenhar com o máximo de foco, clareza e energia. Sveiby (1998) Enfatiza que a faculdade gerencial é um encadeamento de idéias, pois os gerentes dependem vigorosamente de sua *network*. Com isto, facilita para ele conhecer como estimular certos indivíduos, quem falar em quem apoiar, onde pisar. Estas são importantes habilidades gerenciais.

Para Leonard-Barton (1998) as metas esclarecidas propiciam não só gerentes, mas também operários a focarem seus objetivos nas tarefas que adicionam um valor real a atividade. O autor ressalta que é negligenciar demais levar as atividades através de um processo que não leva a lugar nenhum, tem de haver um porque e uma razão por cada atividade.

Princípios que dão direção as boas conversas citadas por Krogh et al (2001) são:

1. Estimular ativamente a participação. Neste princípio, os gerentes devem promover a conscientização quanto às conversas criadoras de conhecimento.
2. Definir regras de etiqueta para as conversas. O significado de etiqueta não se refere a boas maneiras e sim evitar ambigüidades desnecessárias; evitar intimidações; evitar encerramentos prematuros; ser ordeiro; ser breve e ajudar os outros participantes a serem corajosos.
3. Editar as conversas de maneira apropriada.
4. Fomentar a linguagem inovadora. A linguagem precisa ser notavelmente dinâmica durante o processo de criação do conhecimento.

As diferenças culturais também mostram que não existe um modelo certo e único de competência. O que se mantém como comportamento adequado e competente numa cultura pode ser completamente desagradável e inepto em outra, ou até mesmo ofensivo em outra cultura. Em um patamar óbvio, costumes como arrotar depois de se alimentar ou aparecer sem roupa em público podem ser apropriados em algumas partes do mundo, mas seriam repugnadas em outros lugares. Há, no entanto, diferenças menos exageradas na comunicação competente. Por exemplo, qualidades como se apresentar de forma mais vistosa e falar claramente, tão valorizadas nos Estados Unidos, provavelmente seriam consideradas agressivas e insensíveis em muitas culturas asiáticas.

Um estudo revelou que idéias de sobre o modo como amigos devem se comunicar variava de um grupo étnico para outro. Como um grupo, os latinos prezavam mais o apoio relacional, enquanto os afro-americanos prezavam o respeito e a aceitação. Os asiático-americanos enfatizavam a preocupação mutua, um intercambio positivo de idéias. Já os anglo-americanos apreciavam os amigos que reconheciam suas necessidades como indivíduos. Descobertas como essa significam que pode não haver uma lista infalível de normas ou dicas que garantam seu sucesso como comunicador.

#### **3.4.1 Depende do estado ou condição.**

Conforme ADLER (2002) também que o resultado da comunicação depende totalmente da circunstância em que se encontra.

Depende do estado em que se encontram ambas as partes, por exemplo, se o transmissor estiver irritado com o receptor ou até mesmo depressivo e preocupado ele transmitirá a informação de forma mais retrucada e forte, muitas vezes agressiva. Mesmo dentro de uma cultura ou de um relacionamento, a comunicação específica que é competente numa situação pode ser frustrante ou até mesmo arrogante por seu transmissor. Os insultos de brincadeira que o indivíduo troca rotineiramente com um amigo podem ofender um parente sensível; e o tratamento romântico da noite do último sábado ficaria provavelmente deslocado no trabalho na manhã de segunda-feira. ADLER (2002)

Como o comportamento competente varia muito, tanto em função da situação como em função da pessoa, é um erro pensar que a competência comunicativa é uma característica que uma pessoa possui ou não possui. É mais adequado falar de graus ou áreas de competência. O indivíduo e as pessoas que o indivíduo conhece são provavelmente muito competentes em algumas áreas e menos em outras.

O indivíduo pode lidar com a maior habilidade com pessoas do seu nível, por exemplo, enquanto se sente constrangido com pessoas muito mais velhas ou muito mais jovens, mais ricas, ou mais pobres, mais ou menos atraentes do que o indivíduo, Na verdade, sua competência com uma pessoa pode variar de uma situação para outra. Isso significa que é uma generalização excessiva de dizer, num momento de aflição, sou um péssimo comunicador! Quanto seria mais justo dizer: “Não atuei muito bem nessa situação, embora seja melhor em outras”.

### **3.4.2 Tendo relacionamento.**

Segundo ADLER (2002) quando se conhece e tem um relacionamento entre ambas às partes a comunicação fica mais fácil e segura. Como a comunicação é uma troca, ou seja, uma coisa que realizamos por meio de troca, e não somente para outros, o comportamento que tem eficácia em um relacionamento não é exatamente igual para com todos.

Por exemplo, pesquisadores encontraram uma variedade de formas com as quais as pessoas lidam com o ciúme em seus relacionamentos. Os métodos incluíam vigiar o parceiro, agir com indiferença, diminuir a afeição, conversar a respeito e se enfurecer. Os pesquisadores constataram que nenhum tipo de comportamento era eficaz ou ineficaz em todos os comportamentos. Concluíram que os métodos que funcionam com algumas pessoas seriam perniciosos para outras. Descobertas, como essa, demonstram que a competência deriva do desenvolvimento de meios de interagir. ADLER (2002: p16)

Confirma ADLER (2002) o relacionamento bem sucedido tem multi-formas e pode ser ilustrado pela pesquisa referente aos tipos básicos de casamento:

Os tradicionais (que enfatizam a interdependência e a harmonia), os independentes ( que prezam o relacionamento, mas enfatizam as diferenças individuais entre os parceiros), e os separados ( que encerram o casamento, primariamente, como uma questão de conveniência). Além disso, os dois parceiros num casamento podem ter orientações diferentes, como separados/tradicional, ou tradicional/independente. Essa tipologia mostra que há mais de uma maneira para que um casamento de certo. Por exemplo, a disposição tradicional, que funciona tão bem para um casal, pode não servir a outro, cujo estilo de vida independente é muito mais apropriado. ADLER (2002: p16)



### 3.4.3 Comunicadores competentes

Segundo ADLER (2002) apesar de que na comunicação competente a variedades de situações e diferença de umas culturas para outras, os filósofos identificaram vários denominadores comuns que caracterizam a comunicação eficaz na maioria dos contextos. Uma ampla variedade de comportamentos.

Os comunicadores mais competentes são capazes de decidir antecipando suas ações dentro de grades variedades e variáveis comportamentos.

Para compreender a importância de ter um grande repertório de comunicação, imagine que alguém que o indivíduo conhece sempre conta piadas – Talvez racistas ou obscenas – que o indivíduo considere ofensivas. O indivíduo pode reagir a essas piadas de diversas maneiras:

Pode decidir não dizer nada, calculando que os riscos de trazer o problema à tona seriam maiores do que os benefícios. Pode pedir a uma terceira pessoa que diga alguma coisa ao contador de piadas, mostrando como sua histórias são ofensivas. Pode insinuar seu constrangimento, na esperança de que o amigo compreenda. Pode gracejar sobre a insensibilidade do amigo, contando com o humor para atenuar o golpe de sua crítica. Entre outras. Com todas essas opções de reação (e é bem provável que o indivíduo possa pensar em mais algumas), é possível escolher a que tenha mais chance de sucesso. ADLER (2002: p16)

### 3.4.4 O comportamento mais oportuno.

Expõe ADLER (2002) apenas ter conhecimentos e habilidades de comunicação não reproduz resultado por si mesmo na maioria dos momentos. Saber como falar, se colocar ou se expressar, porém ser prolixo não traz resultado nem satisfação a ninguém. É também necessário saber qual desses comportamentos funcionará melhor em uma determinada situação. Escolher a melhor maneira de enviar uma mensagem é semelhantemente a escolher a um presente. Essa capacidade de escolher o melhor método é essencial, porque uma reação que funciona bem num cenário poderia fracassar de forma lamentável em outro.

É impossível dizer com precisão como se deve agir em cada situação, mas a pelo menos três fatores a considerar quando o indivíduo esta decidindo qual reação escolher. O primeiro é o contexto da comunicação. O tempo e o lugar quase sempre influenciarão a maneira como o indivíduo age. Pedir um aumento ao seu chefe ou num beijo ao seu namorado(a) pode produzir bons resultados se o momento é oportuno: mas o pedido idêntico pode fracassar se o momento for inoportuno. Da mesma forma, a piada que seria ideal numa festa de solteiros provavelmente seria um fiasco num funeral. ADLER (2002: p16)

Segundo ADLER (2002) a meta vai traçar o caminho que a pessoa escolherá.

Convidar um novo vizinho para tomar um café ou para jantar pode ser a atitude correta se o indivíduo quer promover uma amizade; mas se o indivíduo quer manter sua privacidade pode ser mais sensato se mostrar polido, mais distante. Da mesma forma, seu objetivo determinará seu método em situações em que o indivíduo quer ajudar outra pessoa. Há ocasiões em que oferecer conselhos é exatamente o que é necessário, mas quando o indivíduo quer ajudar alguém a desenvolver a capacidade de resolver problemas sozinho, é melhor reprimir suas idéias e funcionar apenas como uma caixa de ressonância, para que ele considere as alternativas e escolha as próprias soluções. ADLER (2002: p16)

Segundo ADLER (2002) finalmente, sua aprendizagem a respeito de outra pessoa deve também traçar sua metodologia.

Se o indivíduo esta lidando com alguém que é muito sensível ou inseguro, sua reação poderá ser de apoio e cautela. Com um amigo antigo e de confiança, pode ser um tanto brusco. A posição social de outra pessoa pode também influenciar o modo como o indivíduo se comunica. Por exemplo, o indivíduo agiria como uma pessoa de 80 anos de uma maneira deferente do que com um adolescente. ADLER (2002: p17)

Segundo ADLER (2002) É bem provável que o comportamento humano mude em algumas situações como, por exemplo: um funcionário comum falar com seu superior, seu comportamento poder ficar diferente do que o mesmo funcionário falar com um colega de trabalho, mesmo fazendo com que variáveis e situações sejam bem parecidas. Da mesma maneira, há situações em que é mais coerente tratar um homem de maneira diferente de uma mulher, mesmo em nossa era de igualdade sexual.

### 3.4.5 Conseguir um melhor desempenho.

Segundo ADLER (2002) Depois que a situação foi analisada, identificou e escolheu o melhor jeito de conectar e estabelecer uma comunicação, mesmo assim é de extrema necessidade o desempenho das aptidões exigidas.

Existe uma grande diferença entre teoria e pratica, saber como fazer e fazê-la. Entende-se que além de ser um grande identificador e analista o individuo ainda sim tem que saber atuar de forma coerente e incisiva. ADLER (2002: p17)

### 3.4.6 O conhecimento.

É essencial saber seus limites, se conhecer para se tornar um bom comunicador

A primeira etapa para aprender qualquer nova habilidade é tomar conhecimento de sua existência. Saber qual é o seu limite, e também saber respeitar o limite de quem o escuta. É o momento em que o individuo descobre que há uma maneira nova e melhor de se comportar. Se o individuo joga tênis, por exemplo, esse conhecimento pode surgir quando o individuo aprende que há uma nova maneira de dar saque capaz de melhorar sua potencia e precisão. Na área de comunicação é a mesma coisa. Indo atrás de conhecimento e melhorando suas habilidades e competências. ADLER (2002: p17)

**Inexperiência.** Este tópico é bastante reconhecido em todas as ciências, tudo que é feito do nada ou até mesmo sem conhecimento tem uma fase de declínio.

Como tudo na vida é necessária a prática para se chegar à perfeição, ou chegar o mais perto possível dela, pois tende a perfeição aquele que tenta alcançar. Assim como qualquer individuo é sem jeito quando passa pela primeira tentativa se aprimora depois de inúmeras tentativas, suas tentativas iniciais de se comunicar de novas maneiras também podem ser ineptas. Isso não significa que há alguma coisa errada com esses métodos, mas sim que o individuo precisa exercita-los mais. Afinal, se é razoável esperar dificuldades ao aprender outras habilidades, o individuo deve contar com os mesmos problemas ao

absorver esses ensinamentos. Ou seja, não vem fácil tem que se esforçar. ADLER (2002: p17)

**Ficando preparado.** Sem prática é impossível chegar a perfeição, ainda mais se tratando de comunicação que é uma das áreas mais frutíferas e amplas da ciência moderna.

Em tudo o que se faz nada vida, é preciso se preparar. Seja fazendo uma monografia cansativa, exaustiva ou trabalhando muito, para se ter um bom resultado é necessário se capacitar. Se o individuo esta disposto a continuar a trabalhar para superar a falta de jeito das tentativas iniciais, chegará ao terceiro estágio do aprendizado, que é o da habilitação. A essa altura, o individuo será capaz de obter um bom desempenho, embora ainda precise pensar no que esta fazendo. Como em um aprendizado de uma nova língua este é o momento em que o individuo se torna capaz de falar em termos gramaticais e usar as palavras corretas, embora ainda precise pensar bastante para se expressar direito. Como um comunicador interpessoal, o individuo pode prever que o estagio da habilitação, será caracterizado por muito pensamento e planejamento, e também por bons resultados. ADLER (2002: p17)

**Tornando-se um comunicador eficaz.** Quando se é mestre em algum esporte, ou até mesmo na área acadêmica, com o passar do tempo suas habilidades são aperfeiçoadas fazendo com que o que se pratica seja natural de ser usado.

Finalmente, depois de algum tempo na fase de habilitação, o individuo se descobrirá no nível final. Essa fase ocorre quando o individuo é capaz de atuar bem sem pensar a respeito. O que aqui no Brasil é muito difícil de se ver, o comportamento se torna automático, uma parte dele. As pessoas que falam outra língua, de forma já assimilada, conversam sem fazer uma tradução mental de sua língua materna. Os ciclistas assimilados pedalam com habilidade e segurança, quase se a bicicleta fosse uma extensão do seu corpo. E os comunicadores assimilados se expressam de maneiras hábeis, não de forma autoconsciente, mas porque passou a fazer parte deles. ADLER (2002: p17)

### 3.4.7 Ferramentas para auto-avaliação.

Empatia é uma das coisas mais utilizadas no que se diz respeito à comunicação.

Complexidade cognitiva. As pessoas têm melhores possibilidades de desenvolver uma mensagem eficaz quando compreendem o ponto de vista das outras pessoas. Muitas vezes se colocando na posição de vida e experiências dos outros. ADLER (2002: p17)

Tem que se conhecer, saber seus limites e delimitações.

Auto-monitoração. A maneira de compreender a si mesmo. Prestar atenção ao próprio comportamento e usa-lo para moldar seu comportamento futuro. Compromisso. Importar-se com o relacionamento com o próximo de maneira a demonstrar seu interesse pela opinião, afirmação, conhecimento e experiências do outro. ADLER (2002: p17)

A comunicação interpessoal pode ser definida, em termos de contexto, pelo número de pessoas envolvidas, ou em termos qualitativos, pela natureza da interação entre elas. Num sentido qualitativo, os relacionamentos interpessoais são singulares, insubstituíveis, interdependentes e intrinsecamente compensadores.

A comunicação interpessoal, em termos qualitativos, é relativamente incomum, mesmo nos relacionamentos mais fortes. Tanto a comunicação pessoal quanto a comunicação impessoal são úteis; e a maioria dos relacionamentos tem elementos pessoais e impessoais. O resultado da boa comunicação (de forma qualitativa e quantitativa) nos sugere que o codificador ao passar uma mensagem de forma clara e objetiva leva ao decodificador a tomar decisões de forma mais rápida e eficaz. Com isso melhoramos na tomada de decisão devida a uma boa comunicação estabelecida.

#### **4 CEIMG**

Dados retirado do site [www.tomcomunicacao.com.br](http://www.tomcomunicacao.com.br). Adaptado pelo aluno a linguagem propícia na questão acadêmica. Um breve histórico sobre a empresa ,fundador e situação atual. Foi fundada em 1952 por Juscelino Kubitschek, ex-governador de Minas e ex-presidente da República, a Cemig é um dos maiores grupos de energia elétrica do Brasil, atuante em oito estados e no exterior, por meio da construção e operação de uma gama de transmissão no Chile. Hoje, o Grupo Cemig é

formado por cerca de 40 empresas e sete consórcios, que atendem mais ou menos sete milhões de clientes em 780 municípios de Minas Gerais. Seu principal negócio é a distribuição de energia, além do fornecimento do gás natural e da prestação de serviços em consultoria.

A Cemig é de vasto reconhecimento pelos investidores como empresa de porte global e suas ações são negociadas nas bolsas de São Paulo, Nova York e Madri. Nos 4 últimos anos, o valor mensurado de mercado de suas ações passou de R\$ 10 bilhões para R\$ 20 bilhões, números que fazem com que seu porte seja atestado pela confiança dos investidores.

A participação, em 2007, pela 8ª vez consecutiva, no Índice Dow Jones de Sustentabilidade comprovou sua capacidade de ser uma empresa geradora de riqueza, participa da sustentabilidade e também dos projetos sociais. A classificação da Cemig atualmente é como uma líder mundial entre as empresas de prestação de serviço.

#### **4.1 Caso CEMIG**

##### **Problema**

Na Cemig, em 2004 aconteceu muitos acidentes fazendo com que nesse mesmo ano fosse traçada uma meta de “o ano sem acidentes”. Essa sem dúvida era uma meta muito ousada para a empresa que, neste meio tempo, enfrentava grande desafio em segurança: era necessário melhorar bruscamente índices nesse setor. Para fazer com que a empresa obtivesse um melhor desempenho no caso da segurança, a Cemig contratou uma consultoria especializada em seu ramo (de energia elétrica). Detectou-se o problema de comunicação: teria uma séria necessidade de envolver públicos e despertá-los para a importância do cumprimento de todos os procedimentos referentes à segurança.

Além da comunicação, necessitou-se de um cuidado maior para passar a aos públicos a seriedade no grande problema existente. Era preciso despertar, sem ter que mostrar ou falar dos acidentes que aconteceram ou que poderiam acontecer envolver esse público. Identificou-se um grande desafio para a comunicação. Afinal, a Cemig tem com um público interno dezesseis mil funcionários. Como a preocupação de segurança é grande e não se restringia somente ao público interno, mais também

parceiros, públicos externos (moradores próximos a empresa) e pessoas que tem contato com a energia.

#### **4.1.1 A estratégia e ações desenvolvidas**

Comunicação – interna (voltada para funcionários e parceiros) e externa (para todas as pessoas com algum contato com a energia) – ficaram dentro de uma mesma estratégia. A sintonia de discurso e mensagem foi a primeira decisão estratégica já que o objetivo final da campanha era melhorar os índices de segurança da Cemig e, também, a imagem da mesma, com relação a esta característica, para os dois públicos. Na frente de trabalho no âmbito interno sobre segurança teve um pensamento diferenciado em construção da linguagem utilizada, conforme necessidade apurada no diagnóstico. Se for preciso comunicar com o público de forma a incentivá-lo para mudança de pensamento e atitude diferentemente do habitual, para um novo comportamento, era necessário rever a fala e linguagem. Por isso, o tom informativo sem graça e punitivo de força maior – que reinava em ações igualmente como essa – foi modificada por um discurso “anuncio”; logo, envolvente, inspirador, estimulante.

Foi levada ao público uma reflexão a respeito das razões pelas quais deveriam voltar, são e salvo para casa. O raciocínio, portanto, era inverso: lembre-se do motivo e, portanto, aja.

A iniciativa da comunicação interna englobou todos os departamentos da Cemig e não somente os com alguns trabalhos que trabalhavam diretamente com o maior risco. O RH foi responsável pelo fornecimento das peças produzidas (cartazes, retratos, camisetas, adesivos, bonés, selos, pop-cards e banners), o que ocorreu um mês antes da campanha externa entrar em vigor: a idéia era sair de dentro para fora.

A segurança foi levada a sério na Cemig com sua equipe em 2004: todos os pontos focais de contato com os funcionários (inclusive as SIPATs, SIPA Semanas Internas de Prevenção de Acidentes do Trabalho). Foi criado concurso com a família do trabalhador: as razões para se voltar para casa são e salvo foram enviadas pelos parentes e filhos e utilizadas mais tarde como texto, na sustentação da campanha. A maneira de alcançar o público externo constitui-se em grande campanha de massa

veiculada em todo o estado de Minas Gerais. Foram produzidos 3 curtas metragem , 3 outdoors, 3 motivos para se abrigarem os ônibus, 3 back bus, 3 motivos de spots e banners.

A linguagem utilizada pelo publico externo foi mais amigável. Por isso, foi escolhida uma nova classe de mensageiros: as crianças. A campanha, contava com um trabalho de fontes gráficas para diminuir a agressividade do assunto e aproximá-lo de um mundo mais leve e tranquilo dos protagonistas do filme, retomavam-se então os cuidados necessários com o trato da energia e afirmava que era necessário respeitar os procedimentos já que “até criança sabe disso”.

#### **4.1.2 Resultados**

A mudança na comunicação trouxe um resultado muito importante e também impacto positivo para todo o negócio da Cemig, já que a percepção sobre segurança é um dos itens que está diretamente ligado aos resultados da empresa. No final daquele mesmo ano, foi feito por órgão externo um monitoramento – a ABRADÉE informou um incremento na visão externa (da população) sobre a segurança da Cemig. Aumentou também a preocupação e o investimento da CEMIG com relação às questões de segurança, um dos maiores crescimentos da Cemig estimados pela ABRADÉE.

### **5 DISCUSSAO TEORICA**

O relatório de antecipação dos consultores dizia que o problema de comunicação estava ligado ao envolver dos públicos e despertá-los para a importância do cumprimento de todos os procedimentos ligados à segurança. Detecta-se aí a falta de ênfase na informação. Todos sabiam do perigo, porém não foram utilizadas as ferramentas necessárias para consolidar a informação. Esse já é um problema



identificado. Já citava Robbins que a comunicação deveria atingir a todos os níveis e também resultar em um objetivo específico.

Outro aspecto que podemos citar é a abordagem com que a empresa envolvia seus funcionários, não existia uma linguagem própria para seus públicos (internos ou externos), o que se propõe no gráfico da comunicação básica é que habilidade de transmissão é extremamente necessária nessa situação. Usando uma linguagem apropriada e direta (evitando o uso de linguagens corrompidas e termos difíceis ou de raro conhecimento, quando palavras simples forem suficientes). Fornecendo informações tão claras e completas quanto for possível. Usando canais múltiplos para estimular vários sentidos do receptor (audição, visão). Usando a comunicação face a face sempre que for possível. Passando para seus gestores, líderes e gerentes a importância da informação a todo seu quadro de pessoal.

A comunicação é essencial em muitos níveis. Além de satisfazer as necessidades práticas, a comunicação eficaz pode melhorar a saúde física neste caso evitando qualquer acidente de trabalho dentro da Cemig e o bem estar emocional, pois caso alguém passasse por alguma experiência de acidente, isso sem sombra de dúvida afetaria o lado emocional de seus companheiros de trabalho.

Para as ações internas, as informações levantadas pela consultoria contratada foram de extrema importância. Tendo mostrado a evidente falha que havia sobre o assunto de segurança interna na Cemig: era necessário iniciar essa ligação esse elo com a equipe de forma envolvente, próxima, mas amena.

Depois disso, as análises dos consultores revelaram que o caminho que deveria acontecer na comunicação não estava ligado ao conhecimento propriamente dito do caso ou compreensão do conteúdo (os funcionários da Cemig de fato conheciam todos os procedimentos da segurança e, mais do que isso, sabiam como fazê-lo), na verdade, era necessária a mudança na linguagem passada (como retomar esse assunto sem ligá-lo aos acidentes? E, principalmente, de que forma realmente estimularia uma mudança de comportamento?). Também para a comunicação externa era comum o

conhecimento sobre como se prevenir contra a energia e as maneiras de se assegurar. Era preciso, mudar a linguagem para poder retomar o assunto.

Toda e qualquer comunicação, quer seja pessoal ou impessoal, de conteúdo ou relacional, segue os mesmos princípios básicos. As mensagens podem ser intencionais ou não intencionais. A comunicação é irreversível e irrepetível. Alguns freqüentes conceitos equivocados devem ser evitados quando se pensa na comunicação: os significados não estão nas palavras, mas nas pessoas. Então o uso da linguagem foi essencial neste caso.

A comunicação é importante, vimos que a Cemig utilizou todos os meios a seu alcance para passar a mensagem. Isso fez com que seus funcionários entendessem a importância da informação e também agregassem isso a suas próprias vidas. Trouxe um resultado eficaz alcançando a comunidade em volta da empresa.

## **6 CONCLUSÃO**

A comunicação tem crescido a cada dia, todos os seus meios foram evoluídos ao passar dos anos. Antes eram as cartas, viagens de dias para passar a informação. Agora existe o e-mail, sites de relacionamentos, mensagens instantâneas, celulares

enfim tudo o que se refere à comunicação e informação evoluiu e expandiu. Afirimo que com esses dados à comunicação é fundamental, se não essencial para se viver.

A comunicação interpessoal pode sim afetar nas tomadas de decisão e nos relacionamentos interpessoais, para se tomar decisão é necessário levantar dados e informações, e a fonte de tudo isso são outras pessoas, as perguntas devem ser feitas de forma clara e sucinta. Assim como foi identificado o problema no caso da Cemig. Certa literatura nos afirma que na multidão de conselheiros existe um bom conselho. Isso porque através da comunicação entre pessoas são formada as melhores decisões, ninguém vive sozinho e para grandes decisões tem-se que haver pessoas envolvidas, por isso utiliza-se a comunicação.

A melhor maneira de introduzir a comunicação é preparando o meio (ambiente) para que o decodificador/receptor interaja e permita com que a mensagem seja passada. Sendo assim conquistando sua atenção, geralmente é usado de inicio uma linguagem calma para a identificação de seu decodificador, a forma como ele fala, as coisas que ele gosta e que chama sua atenção.

O modo de manter a sintonia da mensagem/comunicação é sempre sendo claro, e a linguagem de utilização deve ser específica para cada caso ou pessoa.

Existem várias ferramentas para se comunicar, como nós já vimos na monografia. São de maior relevância: Linguagem, empatia e o *feefback*.

Todas elas são adquiridas, existem pessoas que tem mais facilidade com algumas, porém todas podem ser treinadas e especializadas por qualquer um que queira ser um grande comunicador. Acreditar que cada pessoa é distinta e que todas são diferentes e que podemos aprender com todas elas ajuda a formação de um bom comunicador

## REFERÊNCIAS

ADLER, RONALD B. **Comunicação interpessoal** RIO DE JANEIRO: LTC, 2002

ANDRADE, RUI OTAVIO B, **Gestão de cursos de: Metodologia e diretrizes curriculares** SAO PAULO: PRENTICE HALL, 2003

BOWDITCH, JAMES L **Elementos do comportamento organizacional** SAO PAULO: PIONEIRA, 1999

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

GIL, A. CARLOS. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

KROGH GEORG, Von ET AL **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com poder da inovação continua**; tradução de Alfonso Celso da cunha. Rio de Janeiro: Campus 2000

LAKATOS, EVA MARIA **Fundamentos de metodologia científica**; Revista e ampliada São Paulo: Editora ATLAS S.A, 2001

LEONARD-BARTON, DOROTHY. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998

MARTINO, LUIZ C, **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. PETROPOLIS: VOZES, 2001

MOSCOVICI, FELA 2002, **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo**. RIO DE JANEIRO: JOSE OLYMPIO, 9.Ed

ROBBINS, STEPHEN PAUL, **Fundamentos do comportamento organizacional**, SAO PAULO: PRENTICE HALL, 2004/2007, 7.Ed

ROBBINS, STEPHEN PAUL, **Administração: Mudanças e perspectivas**. SÃO PAULO: Saraiva, 2001, tradução Cid

SVEIBY, FARL ERIK. **A nova riqueza das organizações**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro. Campus, 1998..

VERGARA SYLVIA CONSTANT, **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração** . São Paulo: ATLAS, 1997

